

BAB 3

REFORMASI PENTADBIRAN DI MALAYSIA

3.1 Pendahuluan

Reformasi pentadbiran telah berlaku di Malaysia sejak merdeka pada tahun 1957. Ia adalah satu usaha yang berterusan untuk memastikan pembangunan pentadbiran berkembang selaras dengan peredaran zaman. Ini kerana sistem yang diwarisi daripada penjajah tidak lagi sesuai untuk menyahut cabaran pembangunan dan permintaan perkhidmatan yang tinggi daripada orang ramai. Namun begitu bab ini hanya akan menumpukan perkembangan reformasi pentadbiran di Malaysia dalam tempoh dari tahun 1980 hingga tahun 2000. Reformasi pentadbiran di Malaysia menekankan penstrukturan semula peranan birokrasi sebagai *engine of growth* dalam pentadbiran negara. Perubahan ini merangkumi pembaharuan struktur dan prosedur, perubahan tingkah laku dalam sistem birokrasi negara.

3.2 Fasa-Fasa Reformasi Pentadbiran

Terdapat tiga fasa reformasi pentadbiran sejak merdeka hingga kini. Peralihan pertama pentadbiran awam di Malaysia berlaku apabila John. D. Montgomery dan Milton J. Esman menyerahkan laporan penyelidikan mengenai pentadbiran di negara ini kepada Kerajaan Malaysia pada 1965. Objektif utama kajian itu ialah untuk memperbaiki sistem pentadbiran, mencapai kecekapan dan kepimpinan pentadbiran dalam perkhidmatan awam bagi memenuhi keperluan sesebuah negara yang dinamik dan pesat membangun (John D.

Montgomery, Milton J. Esman, 1966: iii). Berikutan dengan itu Unit Pentadbiran Pembangunan (UPP) atau lebih dikenali sebagai *Development Administration Unit (DAU)* iaitu agensi reformasi pentadbiran ditubuhkan pada tahun 1966. Ia merupakan titik permulaan reformasi pentadbiran di Malaysia (Abdulah Sanusi Ahmad, 1994 : 125). Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) kemudiannya ditubuhkan pada 1971. INTAN bertanggungjawab untuk merancang dan melaksanakan program latihan kepada anggota Perkhidmatan Awam.

Fasa kedua reformasi pentadbiran di Malaysia bermula dengan penubuhan MAMPU (Unit Pemodenan Tadbiran Dan Perancangan Tenaga Manusia) pada Mei 1977. MAMPU bertanggungjawab merancang dan memodenkan pentadbiran awam serta bertindak selaku pakar runding kepada jabatan kerajaan. Ia juga berperanan melaksana dan menyelaraskan proses perancangan dan pembangunan tenaga manusia. MAMPU berusaha memodenkan pentadbiran di Kementerian Persekutuan, pentadbiran kerajaan negeri, pentadbiran daerah dan tempatan (Abdullah Sanusi Ahmad, 1994: 134).

Reformasi pentadbiran era 80an, dipelopori oleh Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad. Perubahan pesat dan ketara dalam perkhidmatan awam Malaysia adalah berikutan pengenalan dasar-dasar dan program baru yang menekankan aspek etika dan nilai-nilai murni dan budaya kerja yang cemerlang (Abdullah Sanusi Ahmad, 1994: 148,149). Dasar-dasar ini bertujuan mewujudkan satu suasana, budaya kerja dan corak pentadbiran yang cekap dan responsif untuk memenuhi kehendak rakyat yang pelbagai dan kompleks.

Fasa ketiga reformasi pentadbiran bermula pada tahun 1990 hingga kini. Ia bermula dengan pelaksanaan Dasar Pembangunan Nasional 1991-2000 dan Wawasan 2020 (Abdulah Sanusi Ahmad, 1994:141). Era 90an pula menitikberatkan aspek-aspek kecemerlangan kualiti, produktiviti tinggi, prestasi dan penekanan kepada globalisasi serta teknologi tinggi dan berkomputer. Antaranya ialah pelaksanaan *MS ISO 9000* yang menekankan piawaian kualiti sesuatu perkhidmatan yang disampaikan, perkhidmatan berorientasikan pelanggan melalui *Total Quality Management (TQM)* dan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) atau *Quality Control Circles (QCC)*, Piagam pelanggan, perkhidmatan kaunter berkualiti dan tindakan pembersihan tunggakan kerja dilaksanakan (Tan Sri Ahmad Sarji, 1995: 268, 269). Selain itu usaha dibuat untuk menjayakan Multimedia Super Koridor dan kerajaan elektronik.

3.3 Falsafah Reformasi Pentadbiran

Kerajaan Malaysia telah menggariskan tujuh prinsip asas falsafah reformasi pentadbiran yang merangkumi penyediaan perkhidmatan berorientasikan pelanggan, mengekalkan mekanisma bagi perubahan, mementingkan kreativiti dan inovasi, menekankan aspek ketelusan (*transparent*) dalam membuat keputusan, penyusunan semula organisasi, penerapan nilai-nilai positif serta penekanan kepada prestasi dan hasil.

Sistem pentadbiran yang baru lebih memfokus kepada pelanggan, menitikberatkan kepuasan hati pelanggan dan berusaha menyediakan perkhidmatan yang responsif kepada orang ramai. Standard perkhidmatan telah ditetapkan selaras dengan ekspektasi pelanggan untuk mendapatkan perkhidmatan yang efisien, cepat dan mesra, menyenangkan, senang diperolehi, tepat waktunya, *right at the first time and every time* dan *zero defect*.

Pengekalan mekanisma bagi perubahan adalah penting bagi setiap pembaharuan yang dibuat. Ia memerlukan matlamat yang jelas dan usaha yang berterusan untuk memberikan kredibiliti kepada proses perubahan. Jentera pentadbiran dalam perkhidmatan awam yang dipertanggungjawabkan untuk membentuk, melaksana dan mengesan kemajuan usaha-usaha pembaharuan merupakan mekanisma penting dalam mengekalkan usaha reformasi secara berterusan. Komitmen pemimpin politik juga penting untuk meningkatkan momentum pembaharuan dan menguatkan keazaman.

Pembaharuan pentadbiran di Malaysia juga menekankan aspek kreativiti dan inovasi dalam pelaksanaan proses kerja sehari-hari. Persekitaran yang kondusif perlu untuk menggalakkan kakitangan dan organisasi bersaing untuk menyelesaikan masalah akibat persekitaran yang selalu berubah dan meningkatkan kepuasan hati pelanggan. Inovasi pula menambahbaikkan perkhidmatan awam seperti mengurangkan kos operasi, penjimatan masa, peningkatan output dan memenuhi kehendak pelanggan.

Prinsip ketelusan dalam membuat keputusan akan dapat mempertingkatkan kredibiliti perkhidmatan awam di kaca mata orang ramai dan *stake holder*. Ketelusan dapat mengelakkan penyalahgunaan kuasa dan mempercepatkan pemberian perkhidmatan kerana orang ramai boleh memahami perundangan, peraturan dan keperluan prosedur yang terlibat.

Penyusunan semula organisasi amat perlu kerana perubahan peranan perkhidmatan awam. Penyesuaian struktur penting memandangkan pembangunan negara bergantung kepada kuasa pasaran selaras dengan pengaruh persekitaran dan dasar negara. Usaha

dibuat bagi menyediakan organisasi yang lebih fleksibel bagi memudahkan pembuatan keputusan, penempatan kakitangan dan menghapuskan pertindihan fungsi. Pertimbangan kecekapan telah menyesuaikan saiz perkhidmatan awam melalui projek penswastaaan, koperatisasi, dan pemberian kontrak.

Penerapan nilai-nilai positif pula diterapkan melalui satu set nilai yang dikongsi bersama oleh anggota perkhidmatan awam seperti cekap, berkesan, bersih, beramanah, berdisiplin, berkualiti, produktif, inovatif, disiplin, integriti, akauntabiliti dan profesional. Perubahan sikap dan pembentukan budaya positif dikalangan kakitangan dapat memantapkan perkhidmatan awam Malaysia.

Pembaharuan pentadbiran di Malaysia juga memberikan penekanan kepada prestasi dan hasil dalam menyampaikan perkhidmatan. Untuk mencapai prestasi yang tinggi, hasil dan produk akhir perlu diberi perhatian. Peralihan dibuat daripada paradigma lama yang menumpukan perhatian kepada input kepada penekanan berorientasikan hasil. Penetapan objektif dan strategi amat penting. Sistem pengukuran prestasi merupakan ciri penting kepada pendekatan berorientasikan hasil (Tan Seri Ahmad Sarji, 1995: 14-17).

3.4 Objektif Pembaharuan

Tujuan reformasi pentadbiran ialah untuk mencapai keutuhan birokrasi yang dapat memainkan peranannya sebagai ejen pelaksana pembangunan sosio-ekonomi sesebuah negara. Tiga tindakan yang perlu diambil perhatian ialah membawa perubahan dalam segi aturcara dan prosedur dalam sesuatu pentadbiran, membawa perubahan dan pembaharuan terhadap sikap pentadbir, pengurus dan kakitangan itu sendiri, membawa perubahan dan

pembaharuan ke atas program-program dan dasar-dasar tindakan kerajaan (Abdulah Sanusi Ahmad, 1980 :126).

Matlamat pembaharuan adalah untuk mencapai perkhidmatan yang cemerlang. Program pembaharuan disusun sebagai usaha untuk meningkatkan keupayaan melaksanakan dasar dan program pembangunan dengan cekap dan berkesan. Ini adalah untuk merasionalisasikan perkhidmatan awam sebagai institusi berwibawa, berkredibiliti, berintegriti, dihormati, dinamik, peka kepada perubahan persekitaran serta sentiasa menilai kelemahan untuk meningkatkan keupayaannya.

3.5 Bidang-Bidang Pembaharuan Pentadbiran

Pentadbiran Awam Malaysia telah mengenalpasti bidang-bidang pembaharuan pentadbiran. Bidang yang pertama ialah sistem dan prosedur melibatkan kemaskini proses melaksanakan kerja seperti dokumentasi langkah yang terlibat dalam penghasilan sesuatu output, ubahsuai borang, sistem kawalan tindakan kerja, sistem pengurusan rekod dan kemaskini sistem fail, meningkatkan sistem maklumbalas, persekitaran kerja, mempermudah kerja (*work simplification*) dan penggunaan peralatan moden (INTAN, 1991: 277) (rujuk lampiran 2).

Bidang kedua ialah pembangunan tenaga manusia seperti menyediakan latihan, pengiktirafan dan meningkatkan *quality work life*. Pembaharuan struktur organisasi pula dibuat supaya sesuai dengan kehendak pelanggan, cekap dan berkesan termasuk desentralisasi pentadbiran. Program meningkatkan produktiviti pula dibuat untuk mengurangkan kos operasi, masa menunggu dan meningkatkan bil hasil pengeluaran.

Pembaharuan bidang teknologi pula melibatkan aktiviti memperkemaskan program kewangan, penyelenggaraan buku vot, pengurusan inventori, pengkomputeran sistem kawalan dan pengawasan peruntukan, tanggungan dan perbelanjaan mengurus. Penggunaan peralatan moden di pejabat untuk meningkatkan produktiviti dan keberkesanan agensi kerajaan termasuklah pemprosesan perkataan, faksimili, peralatan telefon, peralatan pengurusan rekod, mesin penyalin, mesin kutipan hasil serta peralatan pandang dan dengar.

Bidang terakhir ialah penswastaan dan diikuti pensyarikatan Malaysia yang melibatkan kerjasama sektor awam dan swasta serta bidang lain yang merangkumi memenuhi kehendak pelanggan, kerjasama agensi antara bangsa dan usaha meningkatkan imej agensi awam (Kerajaan Malaysia, 1991 : 55-57).

3.6 Program Memajukan Pentadbiran Awam.

Program pembaharuan yang dibuat terbahagi kepada dua iaitu Program pembaharuan yang melibatkan pengamalan idea-idea baru dalam pengurusan organisasi dan pembaharuan yang melibatkan pengubahsuaian kepada amalan yang sedia ada supaya bersesuaian dengan persekitaran organisasi. Program-program tersebut ialah:

1. Pengurusan dan peningkatan kualiti dan produktiviti.
2. Pembaharuan pentadbiran diperingkat kementerian dan jabatan jabatan persekutuan.
3. Perlaksanaan konsep Pensyarikatan Malaysia
4. Usaha-usaha ke arah mempermudah peraturan dan prosedur- kajian sistem perlesenan dan permit berhubung dengan pelaburan dan perniagaan.
5. Kepimpinan, membuat keputusan dan pengurusan organisasi - transparent
6. Penerapan nilai-nilai dan amalan sikap positif dalam perkhidmatan awam.

7. Peningkatan perkhidmatan kaunter di jabatan kerajaan.

Dari segi kualiti perkhidmatan, sistem dan prosedur serta kemudahan fizikal.

8. Peningkatan dan prosedur kerja serta penggunaan peralatan moden.

9. Peningkatan penggunaan komputer.-pengurusan maklumat yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, penganalisan, manipulasi, pengedaran dan persembahan maklumat.

10. Sistem perancangan dan pelaksanaan projek secara berkesan

11. Pengurusan personel sektor awam

12. Meningkatkan akauntabiliti dan pengurusan kewangan.

13. Perundingan pengurusan.

3.7 Usaha-Usaha Pembaharuan Pentadbiran (1980 - 2000).

Pentadbiran awam Malaysia mengalami perubahan ketara bermula 1980an selaras dengan perkembangan politik tanahair iaitu era Dato Seri Dr. Mahathir menjadi Perdana Menteri. Penekanan diberi kepada masalah rasuah, kerenah birokrasi dari segi perubahan sikap dan tingkah laku. Usaha-usaha reformasi yang dibuat adalah terancang dan mempunyai matlamat dan strategi tertentu. Banyak dasar baru digubal antara tahun 1980 hingga 1985 seperti Dasar Pandang Ke Timur, Dasar Perindustrian Negara (1980) Dasar Pensyarikatan Malaysia (1983), Dasar Penswastan (1983), Dasar Pertanian Negara (1984), Dasar Penerapan Nilai-Nilai Islam (1985) dan Dasar Teknologi dan Sains Negara (1986) (Abdullah Sanusi Ahmad, 1994 : 141).

Perubahan dan pembaharuan dibuat dari segi memperbaiki sistem dan prosedur kerja seperti fail meja, plan pejabat terbuka, perkomputeran dan lain-lain. Disamping itu usaha

dibuat untuk meningkatkan kawalan dan menjimatkan kos. Perkhidmatan sistem pembayaran setempat dan sistem perkhidmatan setempat diperkenalkan. Perubahan sikap dan nilai kakitangan seperti memperkenalkan kad perakam waktu, tanda nama dan etika perkhidmatan awam juga ditekankan dalam reformasi pentadbiran. Perubahan pesat dan ketara dalam perkhidmatan awam Malaysia adalah berikutan pengenalan dasar-dasar, program dan aktiviti seperti Teras Perkhidmatan Awam, Dasar Pandang Ke Timur, Dasar Penswastaan, Dasar Penerapan Nilai-nilai Islam Dalam Pentadbiran, Konsep Bersih Cekap dan Amanah, Kepimpinan Melalui Teladan, sistem kad perakam waktu, manual dan prosedur kerja, konsep pejabat terbuka, pemakaian tanda nama dan lain-lain (Abdullah Sanusi Ahmad, 1994: 148,149). Dasar-dasar ini bertujuan mewujudkan satu suasana, budaya kerja dan corak pentadbiran yang cekap dan responsif untuk memenuhi kehendak rakyat yang pelbagai dan kompleks.

Pada tahun 1986 panel memajukan pentadbiran awam ditubuhkan di bahagian kabinet Jabatan Perdana Menteri bertujuan untuk mengenalpasti program reformasi dan strategi yang sesuai bagi memperbaiki dan memajukan pentadbiran awam Malaysia. Program Pengukuran Produktiviti dilancarkan pada September 1986 bertujuan untuk meningkatkan produktiviti sektor awam.

Pada tahun 1989 penekanan diberi kepada sistem penyampaian dan perkhidmatan yang lebih bermutu kepada orang ramai. Kerajaan sebagai penyedia dan penyampai perkhidmatan manakala rakyat sebagai pelanggan dan klien. Para birokrat perlu menjadi agen perubahan. Program-program untuk mencapai matlamat reformasi pentadbiran dibuat seperti program kaji semula sistem lesen, permit dan cukai, program bagi mengurangkan budi bicara dalam membuat keputusan, menubuhkan jawatan kuasa kecil kepada panel

memajukan pentadbiran awam, program memperluaskan operasi pusat setempat dan program meningkatkan kualiti.

Pada November 1989, Gerakan Budaya Kerja Cemerlang telah dilancarkan, penekanan diberi ke arah memenuhi kehendak pelanggan dan mementingkan pembudayaan kualiti sebagai satu cara hidup (Tan Seri Ahmad Sarji, 1995 :12).

Dekat 90 an perkhidmatan awam berkembang pesat dan menjadi lebih kompleks. Oleh itu untuk bertindak secara berkesan ia mestilah dapat disesuaikan dengan keadaan persekitaran yang berubah-ubah dan mengutamakan kehendak pelanggan. Kejayaan perkhidmatan awam bergantung kepada keupayaan untuk bertindak sehaluan dengan perubahan persekitaran. Agenda pembaharuan perlu dilaksanakan dengan tepat, kukuh supaya wujudnya satu sistem penyampai perkhidmatan yang lebih cekap berkesan dan responsif. Selain daripada itu peranan pemimpin atasan pentadbiran awam amat penting. Tumpuan juga diberi kepada mengkaji semula misi, peranan dan perkhidmatan agensi kerajaan, ke arah mewujudkan budaya koperat yang mementingkan nilai-nilai kualiti sejajar dengan matlamat gerakan budaya kerja cemerlang.

Pihak Pentadbir Awam telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) dari masa ke semasa. Dalam tahun 1991 sebanyak sebelas pekeliling dikeluarkan oleh Kerajaan Malaysia. Pekeliling yang pertama adalah Panduan Meningkatkan Kualiti Layanan Urusan Melalui Telefon (rujuk lampiran 3). Panggilan telefon merupakan salah satu perkhidmatan barisan hadapan yang penting dan boleh mempengaruhi imej organisasi. Ketidakecapan dalam perkhidmatan boleh menimbulkan masalah penyampaian maklumat yang tidak jelas, tidak tepat dan kurang jelas. Terdapat

empat garis panduan dalam mengendalikan perkhidmatan telefon yang berkualiti di sektor awam iaitu persediaan dari segi maklumat senarai nombor telefon dan borang pesanan. Kedua menyambutan panggilan dengan segera dan memberi maklumbalas yang sesuai. Ketiga ialah pengendalian panggilan dari segi memberikan maklumat yang tepat, mengambil pesanan bersopan dan efisien. Dan yang keempat menamatkan panggilan setelah pemanggil selesai berurusan dan berpuashati dengan maklumat yang diberikan (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997:1).

Panduan Pengurusan Mesyuarat Dan Urusan Jawatankuasa-Jawatankuasa Kerajaan bilangan 2, 1991, pula menyentuh tentang tatacara pengendalian mesyuarat secara sistematik dan berkesan. Ini adalah untuk memastikan keputusan-keputusan mesyuarat dilaksanakan. Pekeliling ini mewajibkan penubuhan urusetia di setiap jabatan kerajaan masing-masing untuk melaksanakan tindakan-tindakan pra-mesyuarat, semasa mesyuarat dan selepas mesyuarat (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 16).

Pekeliling Anugerah Inovasi Perkhidmatan Awam juga diperkenalkan pada tahun 1991 (bilangan 3). Ia bertujuan memaklumkan tentang sistem pemberian anugerah inovasi kepada agensi dan anggota perkhidmatan awam yang telah berjaya memperkenalkan sesuatu inovasi dan idea-idea baru dalam usaha menghasilkan sistem perkhidmatan yang berkualiti. Perubahan boleh dibuat dalam pelbagai bentuk seperti aplikasi teknologi yang baru, perubahan prosedur yang menjimatkan kos masa dan tenaga dan dapat meningkatkan hasil kerja (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 :26).

Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam, bilangan 4, 1991 memperkenalkan tujuh program peningkatan kualiti

(rujuk lampiran 4). Program yang dicadangkan ialah Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, Sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q, Sistem Maklumbalas Q dan Sistem maklumat Q. Pekeliling ini bertujuan untuk membantu pelaksanaan strategi peningkatan kualiti dan pengurusan agensi kerajaan. Aktiviti-aktiviti yang dibuat untuk menjayakan program ini ialah Anugerah Kualiti Perdana Menteri, panduan pengurusan dan peningkatan kualiti dalam perkhidmatan awam, bengkel-bengkel latihan, ceramah dan perbincangan, pita video kualiti, pengumuman melalui media massa untuk meningkatkan kesedaran masyarakat dan siri panduan pengurusan kualiti (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 29).

Panduan Mengenai Sistem Penjadualan Yang Bersepadu (SIAP) bilangan 5, 1991, pula diperkenalkan untuk menyeragamkan kaedah untuk menyediakan perancangan pelaksanaan projek pembangunan, mengesan dan mengawasi pelaksanaan projek serta mengemukakan laporan prestasi projek (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 84).

PKPA bilangan 6, 1991 ialah Panduan Mengenai Peningkatan Produktiviti Dalam Perkhidmatan Awam (rujuk lampiran 5). Ia adalah sebagai satu usaha mewujudkan jabatan yang produktif, mengoptimumkan penggunaan sumber dan menjimatkan kos operasi. Penekanan diberi kepada konsep produktiviti, cara meningkatkan produktiviti dan sistem pengukuran produktiviti untuk mengetahui tahap produktiviti semasa di jabatan masing-masing (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 99).

Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) ialah PKPA bilangan 7, 1991. KMK didefinisikan sebagai sekumpulan kecil pekerja-pekerja kira-kira 6 hingga 10 orang daripada unit kerja yang sama bermesyuarat secara tetap untuk

mengenalpasti, memilih dan menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan kerja mereka. Kumpulan ini mengemukakan cadangan-cadangan penyelesaian kepada pihak pengurusan untuk pertimbangan dan keputusan. Seterusnya melaksanakan keputusan yang telah dipersetujui oleh pihak pengurusan (Kerajaan Malaysia, 1991: 63).

Panduan Mengenai Manual Prosedur Kerja Dan Fail Meja ialah PKPA bilangan 8, 1991. Manual prosedur kerja dan fail meja adalah dua dokumen rujukan rasmi mengenai sesebuah jabatan kerajaan (rujuk lampiran 6 dan 7). Manual Prosedur kerja memberikan gambaran menyeluruh tentang sesuatu jabatan seperti sejarah dan rasional penubuhan jabatan, objekif, fungsi, prosedur dan kakitangan yang melaksanakan prosedur tersebut. Manual prosedur kerja juga mendokumentasi secara sistematik cara bekerja, proses dan prosedur kerja. Ini adalah untuk mengelakkan ketidakcekapan, pembaziran masa dan kelewatan. Fail meja pula berfungsi untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan setiap kakitangan. Ia memperincikan tugas yang perlu dibuat oleh setiap individu sehari-harian. Melalui fail meja setiap kakitangan dapat memahami peranannya dalam organisasi (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 :167).

Panduan Mengenai Perlaksanaan Dasar Persyarikatan Malaysia, bilangan 9, 1991, menekankan konsep kerjasama di antara perkhidmatan awam dan sektor swasta dalam usaha meningkatkan pertumbuhan ekonomi Malaysia. Pekeliling ini mengandungi garis panduan mengenai pelaksanaan pensyarikatan Malaysia di peringkat kenegarian, jabatan persekutuan, negeri dan daerah (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 220).

Panduan Mengenai Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter bilangan 10, 1991 dikeluarkan untuk membantu jabatan-jabatan kerajaan menyediakan perkhidmatan kaunter

yang berkualiti. Perkhidmatan kaunter adalah perkhidmatan barisan hadapan yang penting. Perkhidmatan berkualiti meliputi penyediaan perkhidmatan yang cepat, tepat dan memendekkan masa menunggu bagi pelanggan. Konsep komponen hadapan kaunter, komponen kaunter dan komponen belakang kaunter diperkenalkan dalam usaha menyediakan perkhidmatan yang berkualiti (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 225) (rujuk lampiran 8).

Panduan Mengenai Tatacara Penggunaan Borang Tindakan Kerja bilangan 11, 1991 pula diperkenalkan untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan aktiviti. Setiap aktiviti yang dilakukan oleh jabatan kerajaan, mempunyai proses kerja masing masing. Oleh itu setiap aktiviti itu mesti diselaraskan dan dikawal agar berjalan dengan sistematik dan teratur serta mencapai matlamat yang ditetapkan (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, 1997 : 249).

Bagi pengukuran prestasi pula pendekatan *managing for results* digunakan dengan mewujudkan Sistem Baru Penilaian Prestasi (SSB) yang menilai kakitangan berorientasikan prestasi dan hasil kerja (Tan Sri Ahmad Sarji, 1994: 8). Sistem Saraan Baru (SSB) dikuatkuasakan melalui pekeling Perkhidmatan bil 9, 1991. Ia melibatkan struktur perkhidmatan yang merangkumi skim-skim perkhidmatan gaji, elaun, kemudahan, syarat-syarat, perkhidmatan dan faedah persaraan bagi semua anggota pelantikan tetap sektor awam mulai 1 Januari 1992. SSB menekankan fleksibiliti dan galakan untuk meningkatkan lagi produktiviti dan kualiti perkhidmatan bagi mempercepatkan proses pembangunan negara (Kerajaan Malaysia, 1991 :1,2).

Manakala Pekeliling Kemajuan Pentadbiran yang dikeluarkan pada tahun 1992 ialah Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management (TQM)* di dalam Perkhidmatan Awam. Ia adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. TQM bermatlamatkan kepuasan pelanggan, output tanpa cacat (*zero defect / error free*) dan output yang sentiasa tepat dan memenuhi piawaian (*right the first time*). Terdapat tujuh prinsip yang menyokong TQM iaitu sokongan Pengurusan atasan, perancangan strategik kualiti, mengutamakan pelanggan, latihan dan pengiktirafan, semangat berpasukan, pengukuran prestasi dan kepastian kualiti (Pentadbir, 1997: 15-17) (rujuk lampiran 9 dan 10).

Panduan Untuk Pembangunan Projek, Perancangan dan Persiapan pula memperkenalkan kaedah dan teknik bagi membantu pegawai kerajaan menyediakan projek pembangunan (bilangan 2, 1992). Ini adalah untuk mengelakkan masalah dalam perancangan dan pengurusan projek dan mengurangkan masalah ketidakcapaian dalam perbelanjaan pembangunan (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, 1997:327).

Manual Sistem Perakaunan Mikro (SPM), bilangan 3, 1992 bertujuan untuk menentukan kos dan output jabatan dalam usaha meningkatkan produktiviti sektor awam. SPM akan membantu pihak pengurusan membuat perbandingan di antara kos dirancang dan kos sebenar dan mengetahui arah aliran perubahan kos output (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, 1997: 414).

Pengendalian Pengaduan Awam (bilangan 4, 1992), dikendalikan oleh Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri. Biro ini menerima dan menyiasat pengaduan

awam mengenai ketidakpuasan hati mereka terhadap sebarang tindakan pentadbiran kerajaan yang dirasakan tidak wajar seperti salah laku, salahguna kuasa, salah tadbir dan seumpamanya (Tan Sri Ahmad Sarji Bin Abdul Hamid, 1996: iii,iv).

Pada tahun 1992 juga Tonggak 12 dilancarkan, ia menekankan soal etika dan nilai dalam Perkhidmatan Awam (rujuk lampiran 11). Tonggak 12 terdiri daripada menghargai masa, ketekunan membawa kejayaan, keseronokan bekerja, kemuliaan kesederhanaan, ketinggian peribadi, kekuatan sifat baik hati, pengaruh teladan, kewajipan menjalankan tugas, kebijaksanaan berkhidmat, keutamaan kesabaran, peningkatan bakat dan nikmat mencipta (Tonggak 12, INTAN, KL, 1992 : 2).

Pada tahun 1993 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran dikeluarkan mengenai Panduan Dalam Perhimpunan Pagi. Ia bertujuan untuk memupuk semangat mengutamakan kepentingan nasional berbanding kepentingan jabatan. Ia menyelesaikan masalah semasa yang timbul mengenai pelaksanaan program dan projek pembangunan serta pengeluaran lesen dan permit. Kaedah ini akan dapat memantapkan pengawasan dan mengesan berterusan dan memastikan projek pembangunan berjalan mengikut jadual (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, 1997: 462).

Panduan Untuk Anugerah Khidmat Cemerlang Perkhidmatan Awam pula bertujuan untuk menyeragamkan pemberian anugerah agar lebih teratur, saksama dan berkesan. Manakala Panduan Untuk Piagam Pelanggan pula diperkenalkan sebagai ikrar dan janji sesuatu agensi awam kepada para pelanggannya untuk memberi perkhidmatan mengikut piawaian kualiti yang ditetapkan. Piagam ini penting sebagai usaha untuk meningkatkan

tahap perkhidmatan, menambah produktiviti dan kualiti anggota perkhidmatan awam (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, 1997: 478).

Dalam tahun 1993 juga perkhidmatan *on-line* di pejabat pos melalui *Public Service Network* diluaskan penggunaannya. Manakala Rangkaian Telekomunikasi Bersepadu Kerajaan dan Rangkaian Perkhidmatan Awam dalam usaha pelaksanaan (Tan Sri Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1994 :7).

Tumpuan juga diberi kepada pelaksanaan piagam pelanggan, memudahkan peraturan dan prosedur, meningkatkan teknologi maklumat dan automasi pejabat ke arah mewujudkan *paperless bureaucracy*, melaksanakan *managing for results* melalui penunjuk prestasi, peningkatan kualiti misalnya melalui Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK) dan Penekanan berterusan terhadap latihan dan kemajuan kerjaya, perhatian tatakelakuan dan disiplin khususnya menyelesaikan kes terunggak (Tan Seri Ahmad Sarji, 1994 : 9).

Bagi tahun 1995 pula Pekeliling Kemajuan Pentadbiran dikeluarkan mengenai Penggunaan Maklumat Dalam Borang Permohonan Dan Kriteria Khusus Untuk Membuat Keputusan. Pekeliling ini menyentuh tentang penambahbaikan borang permohonan agar sentiasa relevan dengan kehendak semasa ini dapat memudahkan pembuatan keputusan dibuat. Maklumat bertulis juga adalah jelas dan transparent berbanding lisan dan ini dapat mengurangkan penggunaan budi bicara dalam membuat keputusan.

Manakala bagi tahun 1996, pelaksanaan Standard Sistem Perakaunan Berkomputer di Badan Berkanun Persekutuan (*Standard Accounting System for Government Agencies (SAGA)*) dibuat di jabatan-jabatan kerajaan. Pelaksanaan SAGA merupakan langkah

kerajaan meningkatkan kecekapan pengurusan kewangan dan perakaunan di badan-badan berkanun (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, Pindaan hingga Mei 1997: 535).

Panduan Pelaksanaan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam diperkenalkan dalam pekeling bil. 2, tahun 1996. MS ISO 9000 adalah satu standard bertulis yang menetapkan dan menyenaraikan elemen asas yang perlu ada dalam sistem kualiti sesebuah organisasi bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan memenuhi kehendak pelanggan. Standard sistem kualiti MS ISO 9000 mengkehendaki organisasi mengenalpasti kehendak pelanggan mereka, merancang dan mengawal proses yang perlu dilaksanakan bagi memenuhi kehendak tersebut. Menyediakan latihan yang sesuai dan secukupnya bagi personel.

Pelancaran Koridor Raya Multimedia (MSC) dalam bulan Ogos 1996 merupakan fasa penting dalam pembangunan IT dalam perkhidmatan awam. Memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk memangkin pertumbuhan negara. Perkhidmatan awam berperanan utama dalam pembangunan aplikasi dibawah MSC. Tujuh aplikasi perdana yang telah dikenalpasti ialah kerajaan elektronik, tele-perubatan, sekolah bistari, kad pintar pelbagai guna, kelompok penyelidikan dan pembangunan, jaringan pengilang sedunia dan pemasaran tanpa sempadan.

Kerajaan elektronik pula merupakan isu penting dalam pentadbiran awam pada tahun 1997. Ia merupakan usaha terkini untuk memperbaharui dan mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan jentera pentadbiran melalui penggunaan IT dan kecanggihan multimedia (*reinvent the government*) dan menjadi pemangkin kepada pembangunan MSC. *Electronic government* merangkumi perhubungan perbagai hala iaitu *intra-government*,

citizen-to-government dan business-to-government (Kerajaan Malaysia, 1996 : 40).

Matlamat utama kerajaan elektronik ialah menyesuaikan peraturan, sistem dan prosedur kerja yang ada sekarang dengan mengambil kesempatan daripada potensi dan faedah-faedah aplikasi multimedia. Ini termasuklah pelaksanaan proses *re-engineering* yang sesuai dengan keperluan dan persekitaran multimedia. Melalui kerajaan elektronik, pertukaran maklumat tanpa kertas (*paperless communication*) dan transaksi secara *on-line* boleh dibuat.

Agenda penting pada tahun 1998 pula ialah mempergiatkan usaha membudayakan teknologi maklumat melalui pelaksanaan aplikasi perdana di bawah Koridor Raya Multimedia dan meneruskan usaha peningkatan kualiti dengan tumpuan kepada pelaksanaan ISO 9000. Usaha juga dibuat dengan memanfaatkan perkongsian pintar di bawah konsep persyarikatan Malaysia.

Pada tahun 1999 pula Garis Panduan Pelaksanaan Penandaaras dalam Perkhidmatan Awam dikeluarkan di bawah Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA). Penandaaras adalah proses yang sistematik dan berterusan dalam mengenalpasti, mempelajari, mengubahsuai dan melaksanakan amalan terbaik untuk mencapai prestasi unggul. Ia adalah satu cara untuk mengenalpasti dan mencapai sesuatu piawaian kecemerlangan serta berkait rapat dengan Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) (Khidmat Jul/Ogos 1999: 19).

Pada tahun 2000 Penggunaan Kad Pintar Pelbagai Guna (*Multi-purpose Card-MPC*) dilancarkan untuk memudahkan orang ramai mendapatkan perkhidmatan kerajaan dan membuat pembayaran, ia termasuklah aplikasi imigresen dan kad pengenalan. *Multi-*

purpose card (MPC) adalah dokumen yang mengandungi MPC kerajaan, MPC pembayaran, *Electronic Cash (E-cash)*. Kad pintar ini diharapkan dapat menyediakan perkhidmatan yang lebih baik kepada pelanggan, meningkatkan keselamatan dan kemudahan aplikasi yang disediakan.

Pekeliling yang dikeluarkan oleh kerajaan ini adalah sebagai satu usaha menyeragamkan pelaksanaan pembaharuan pentadbiran yang dijalankan di agensi dan jabatan kerajaan. Pekeliling tersebut dikeluarkan secara berperingkat-peringkat agar kakitangan awam dapat membudayakannya dalam aktiviti kerja seharian. Kesemua pembaharuan ini adalah sebagai usaha memoden dan menyelaraskan pentadbiran awam Malaysia serta menjadikannya bertaraf dunia.

Pentadbiran Awam Malaysia telah berusaha mengadaptasikan diri dengan persekitaran globalisasi dan perkembangan berteknologi tinggi yang cepat berubah. Latihan, kursus dan taklimat berterusan diberikan kepada kakitangan awam untuk meningkatkan kefahaman, ilmu dan kemahiran mereka dalam usaha memberikan perkhidmatan berkualiti kepada orang awam.